

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА.

Богачевский И.Н.,

магистрант ИКРиМ,

Уральский государственный педагогический университет,

г. Екатеринбург.

Одним из подходов к оценке уровня личной работы консультанта является расчет коэффициента уровня личной работы. Этот коэффициент характеризуется уровнем профессиональной компетенции в бизнесе и менеджменте, стратегическим мышлением, предприимчивостью, организаторскими способностями, работоспособностью, личной организованностью и др. Оценка эффективности стиля управления осуществляется на основе его соответствия состоянию коллектива, решаемой им задаче и условиям деятельности. Эффективность стиля управления может оцениваться: *S* по воздействию на прибыль (например, через более высокую прибыль в результате улучшенного качества или большего количества продукции); через воздействие на расходы (например, более высокие затраты на организационные мероприятия, на повышение квалификации из-за текучести рабочей силы).

К успешным управленческим стилям принято относить следующие: поведение менеджеров в значительной степени ориентированно на сотрудников; они четко отличают свои должностные функции; реализуют принцип передачи знаний, полномочий и ответственности.

Один из методов оценки деятельности консультантов, руководителей и специалистов в период их работы — аттестация. Цель аттестации — определить соответствие работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам. Аттестация носит периодический характер и проводится непосредственно на предприятиях. Чтобы обсуждение деятельности аттестуемых было всесторонним и полным, целесообразно на одно заседание назначить не более шести — восьми человек. При этом сначала следует провести аттестацию рядовых работников подразделения, а за-

тем его руководителя. Такой порядок обеспечивает более объективную оценку результатов работы как руководителя, так и подчиненных ему сотрудников. Комиссия оценивает деятельность работника, учитывая характеристику, уровень его квалификации и личные качества, их влияние на выполнение должностных обязанностей. Анализируя знания, уровень квалификации и результаты работы сотрудника, комиссия устанавливает «пробелы» в профессиональной подготовке, что позволяет достаточно конкретно рекомендовать, где и как необходимо пополнять знания.

Консультировать — значит принимать решения и отдавать распоряжения (команды) для их выполнения (не надо путать с управлением, в принятой нами терминологии это только часть его деятельности). Консультант вовсе не обязан знать или уметь делать то, что обязаны уметь и делать все его подчиненные, вплоть до самого низкого уровня рабочих мест. На любом объекте с не менее чем двумя уровнями руководства принимаемые решения любым руководителем низшего уровня всегда подчиняются эффективному достижению своих частных целей, но во имя эффективного достижения общей цели объекта. Руководитель более высокого уровня не должен принимать решений за своих подчиненных, в противном случае он будет выполнять их работу (подменять их) и будет дискредитировать в глазах подчиненных не только их, но и себя. Если консультант в процессе консультирования объекта будет отвлекаться на решение второстепенных задач, незначительно повышающих эффект в достижении цели объекта, то такая деятельность считается второстепенной.

Консультирование — это часть руководства как вида деятельности, это регулирование, корректировка процесса достижения цели объекта с целью устранения последствий уже случившихся отклонений и недостатков процесса достижения цели объекта. Кроме того, и это очень важно, эффективное руководство предполагает их недопущение за счет тщательной работы на предварительном этапе подготовки к выполнению работ.

Консультирование — это значит, что в соответствии с распорядительными командами вышестоящего в иерархии руководства органа (начальника) или в

соответствии с собственными интересами в условиях реально складывающейся обстановки окружающем среды, влияния внешних и внутренних факторов: 1) руководящими воздействиями на консультируемый объект поддерживать его функционирование в рамках заданных параметров, эффективно достигать стоящих перед объектом целей и оптимально решать связанные с этим задачи; 2) определять стратегические и оперативные цели, которые необходимо будет достигать, решать задачи и проблемы в процессе функционирования объекта; 3) определять и корректировать цели и задачи подчиненного объекта в зависимости от складывающейся ситуации и воздействия внешних и внутренних возбуждающих факторов; 4) своевременно отдавать распоряжения непосредственным подчиненным на основании анализа деятельности объекта; 5) следить и держать под контролем качественное состояние рабочих мест непосредственных подчиненных, определять среди них критические, на них — критические функции, недостатки по ним и помогать их устранять; 6) анализировать критические рабочие места на более низких уровнях и оказывать непосредственное содействие их руководителям в улучшении качественного состояния подчиненных им рабочих мест; 7) постоянно поддерживать функциональное равновесие между своим рабочим местом и рабочими местами непосредственных подчиненных, добиваясь между ними паритета; 8) принимать оптимальные решения из нескольких альтернатив, определять доминирующие направления их реализации; 9) с помощью начальников функциональных служб или помощников, если объект небольшой по численному составу, добывать и анализировать информацию в интересах целей объекта; на ее основе осуществлять планирование достижения целей, выбирать эффективные технологии их достижения, подбирать необходимых специалистов, способных по выбранным технологиям выполнять планы достижения целей, организовывать выполнение запланированных мероприятий, прогнозировать и предвидеть появление сбойных ситуаций в ходе достижения целей, не допускать их проявления и устранять последствия заранее подготовленными силами и средствами; 10) разрабатывать модели процессов достижения целей и действовать по ним;

11) оказывать помощь непосредственным подчиненным в повышении эффективности достижения их частных целей, как составляющих общую цель объекта; 12) осуществлять лидерство и мобилизовывать коллектив на успешное достижение целей.

Сильный консультант всегда должен действовать в сфере причин. Повторим, он должен именно руководить, а не управлять, руководство, как вид деятельности, куда более широкое понятие, чем управление.

Руководить — значит действовать на упреждение, т.е. обусловить, предопределить, гарантировать эффективность процесса достижения целей объекта, за счет планомерной подготовки к его началу. Мало кто из руководителей именно руководит: Большинство «управляют», т.е. действуют «по хвостам», принимают меры по ликвидации последствий уже случившихся отклонений. Это далеко не одно и то же, что действовать на упреждающее обеспечение успеха. Временные, материальные, финансовые и физические затраты, а также моральные издержки в случаях управления куда больше, чем в ходе руководства. А кто же будет управлять на объекте? В чьи обязанности должно входить устранение сбоев, недостатков и отклонений в ходе процесс достижения цели? Это должен делать начальник службы управления. Это он должен не только устранять, но и прежде всего своими специфическими для его службы действиями, заблаговременным принятием мер не допускать их проявления. Вся подготовка службы управления к своему функциональному процессу — сфера причин его службы, а собственно управление — сфера следствий этой службы.

Начинающим консультантам, руководителям и предпринимателям, а также рядовым исполнителям надо приучить себя действовать только в сфере причин. На первых порах придется заставлять себя действовать по алгоритму достижения цели, затем эти действия перейдут в действия на подсознании, а это как раз и будет называться твердыми практическими навыками в руководстве. Если сразу не приучить себя действовать в сфере причин, а действовать в сфере следствий, т.е. бессистемно, то это тоже может перейти в привычку, в крайне нежелательные и опасные отрицательные практические навыки и переучивать себя будет крайне

трудно. Все сказанное особенно касается молодых руководителей, — как они себя приучат действовать в начале своей карьеры руководителя, так и будут действовать всю жизнь. Известно, что легко научить можно молодого специалиста, а переучить уже состоявшегося руководителя очень трудно.

Напоминаем, что на любом объекте имеются две сферы деятельности: сфера руководства (сфера причин) — это сфера деятельности руководителя и его служб руководства, она и является предметом нашего изучения, и сфера процессов достижения целей объекта (сфера следствий) — это сфера деятельности подразделений и исполнителей, непосредственно занятых в процессах достижения целей объекта, что является предметом изучения многих других наук и дисциплин.

В сфере консультирования, в свою очередь, имеется стратегическое и оперативное руководство. Стратегическое определяет стратегию поведения на дальнюю перспективу, обеспечивающую будущую жизнеспособность объекта независимо от складывающейся обстановки и воздействия возмущающих факторов, — это прерогатива руководителя. Оперативное — на основе принятой стратегии и в соответствии с ней принятой концепцией решение задач и проблем для достижения оперативных целей в рамках программы решения стратегических задач — это поле деятельности службы планирования и одна из целей ее функционирования.

Эффективное консультирование подразумевает: 1) постоянное укрепление сильных и ликвидацию слабых сторон в руководстве объектом; 2) оперативное внедрение и реализацию вновь открывающихся возможностей для повышения эффективности функционирования объекта, постоянное уменьшение рисков и устранение опасных для объекта ситуаций; 3) отдачу рекомендаций, указаний только своим непосредственным подчиненным, а результаты деятельности руководителей всех уровней и конечных исполнителей использовать только для анализа при принятии решения; 4) принятие правильных и обоснованных решений, отдачу исполнителям конкретно сформулированных по объемам и срокам выполнения распоряжений и обеспечение их выполнения через подчинен-

ные службы; 5) для принятия решений, выбора доминирующих направлений действий их реализации в повседневном руководстве объектом применять системные методы руководства, современные технические средства, математические и инструментальные методы экономики; 6) постоянно отслеживать выполнение главных задач, решая которые коллектив объекта успешно будет достигать своих целей. В принципе других обязанностей у него нет и не должно быть. В противном случае он будет вмешиваться не в свои дела, и мешать работать другим.

На любом объекте с не менее чем двумя уровнями руководства принимаемые решения любым руководителем низшего уровня всегда должны подчиняться эффективному достижению своих частных целей, но во имя эффективного достижения общей цели объекта.

Консультант должен отслеживать главные задачи, решая которые коллектив объекта наиэффективнейшим образом будет достигать целей объекта. Зачастую руководители увлекаются решением именно второстепенных задач, а это наносит определенный вред результатам деятельности объекта.

Всякая деятельность консультанта должна приводить только к принятию решения, как продукту его деятельности, по главным на данный момент времени задачам и проблемам, а также к отдаче рекомендаций по реализации принятых решений и контролю их исполнения. Руководитель обязан знать нужды своих шести служб руководства и помогать им в их деятельности.

Для осуществления эффективного консультирования объекта консультант должен изучить и знать научные основы: целеполагания; информационных технологий в руководстве объектом; планирования в руководстве объектом; технологий выполнения планов (достижения цели); обеспечения объекта персоналом; организации достижения целей объекта; управления процессами достижения целей объекта; анализа деятельности объекта.

Еще одна практическая рекомендация: всем консультантам, руководите-



лям и исполнителям рекомендуется фантазировать, или, как говорят японцы, «мечтать», решая виртуальные и гипотетические проблемы, представляя себя в роли руководителя или исполнителя. Это своеобразный проигрыш всевозможных вариантов действий для самых различных ситуаций в жизни и на работе. Представляя себя в роли руководителя или исполнителя, на подсознании решать проблемы, вести переговоры, готовиться к деловой встрече, исполнять обязанности начальника или выполнять работы и т. п., исходя из предпосылок: а как бы это сделал я, а я это сделал бы лучше, а это надо было бы сделать так и т. п. Полезность сказанного заключается в том, что варианты действий откладываются в подсознании и при реальном появлении какой-либо проблемы сотрудник уже действует не задумываясь, а по заранее «отработанному» подобному алгоритму. Это придает уверенность в безошибочности действий. Кроме того, уже независимо от индивидуума на подсознании создаются амбициозные предпосылки на продвижение по служебной лестнице или улучшение исполнения своих обязанностей, а амбициозность для многих как раз и является движущей силой в этом продвижении.

Консультант обязан:

1. Четко определять цели задачи, ожидаемые результаты, обязательно и постоянно отслеживать ход их достижения для анализа и сравнения (прогнозом) с ожидаемыми результатами. Обязательно и постоянно корректировать ход реализации цели путем обязательной отдачи своевременных корректирующих распоряжений и команд руководителям функциональных служб.
2. Принимать решения в интересах достижения цели только и обязательно после тщательного анализа информации с помощью математических и инструментальных методов.
3. Анализировать принимаемое решение. Помнить, что принятое решение может быть ошибочным. Поэтому даже завуалированное несогласие с принятым решением, возражения и сомнения, подчиненных необходимо воспринимать как сигнал к повторному анализу (возможно, скрытому от них) с целью уточнения принятого решения.

4. Выполнять только свои обязанности и не подменять подчиненных. Работу консультанта можно сравнить с дирижированием оркестром.
5. К отдаче рекомендаций лучше надо готовиться заранее, готовя их тщательно и продуманно. Такой метод хорош при проведении установочных совещаний (летучек, оперативок, пятиминуток и т.п.).
6. Выполнение распоряжений необходимо поручать сотрудникам, ответственным за их исполнение по своим функциональным обязанностям. Редко должны возникать задачи, не входящие в них.
7. Организовывать четкую работу объекта. Все, чем занимается организация (фирма, подразделение), должно быть распределено по функциональным направлениям, за исполнение которых отвечают ответственные исполнители.

Профессионализм консультанта

Существует понятие «опытный консультант».

Опыт — это познание объективной действительности, основанное на единстве знаний теории и навыков (практики).

Навык — это умение выполнять целенаправленные действия, а твердые практические навыки — это доведение действий до автоматизма в результате сознательного многократного решения одних и тех же типовых задач в производственной деятельности.

Знания получают в результате системного изучения дисциплин требуемого направления. Большим недостатком является неумение применять знания на практике, что является недоработкой учебных заведений.

Как известно, теория без практики — мертва, а практика без теории — слепа. Гармоничное сочетание знаний и навыков определяет опытность и профессионализм в руководстве.

Коэффициент опытности или профессионализма руководства ($K_{оп}$) приближенно можно определить по следующей формуле:

где: $(K_{оп}) = R_{пр} / R_{общ} * (1 - t_{пр} / R_{общ})$,

$R_{общ}$ — общее количество принятых решений;

$R_{\text{пр}}$ — количество правильных решений (не потребовавших корректирующих указаний);

$t_{\text{общ}}$ — общее затраченное время на принятие решений;

$t_{\text{пр}}$ — время, затраченное на принятие правильных решений.

Для его определения эксперт по системам руководства выражает и анализирует один из временных интервалов (от одного до нескольких дней).

По данным исследований американской фирмы PMFS, зависимость уровня опытности от времени занимаемых руководящих должностей показана на графике. В нашем случае — познание методологии руководства как вида деятельности, адаптации и приведение полученных знаний в соответствие с требованиями практики руководства. Для руководителя это целенаправленное воздействие на руководимый объект принимаемыми решениями и отдаваемыми распоряжениями, доведенными до действий на подсознании. Это дается многократным решением определенного круга задач, специфичных для данного объекта в рамках объективно сложившейся ситуации и окружающей среды, постепенным переводом решений конкретных задач на функциональные действия, которые можно будет адаптировать на решение совершенно других задач. Поэтому опытный руководитель после некоторого освоения может руководить любым подобным объектом или объектом с более сложной организационной структурой.

Опытный руководитель с успехом будет решать задачи руководства и совершенно другого вида или направления деятельности объекта, но через некоторое время адаптации. Это объясняется именно тем, что для успешного консультирования надо владеть методологией системного функционального решения любых задач и проблем. Опытный консультант как раз и умеет это делать в совершенстве. Это относится к понятию «номенклатурные работники».

Правильные решения можно принимать медленно или быстро. Неопытный — часто ошибается, корректирует свои решения, как на подготовительном этапе его реализации, так и в ходе реализации. Опытный консультант принимает практически безошибочные решения с минимальными временными затратами.